

lpf nyt om ledelse

nr. 2 · oktober · 2007 · 10. årgang

INSTITUT FOR LEDELSE, POLITIK OG FILOSOFI

Tema: Dannelse og Uddannelse



Leder: Ud og danne med LPF	2	Flid, fløk og udslået hår	10	Forskeruddannelsen ved LPF	16
"Alt andet lige" findes ikke	4	HA(kom.)s praktikforløb: En bro mellem teori og praksis	12	Vi skal have færre studier med flere veje	18
PKL – En tidssvarende uddannelse	6	LPF klædt på til nye lederuddannelser i den offentlige sektor	14	Begivenheder	20
You actually do this to your students at CBS? Amazing...	8				



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Leder: Ud og danne – med LPF

Af Eva Zeuthen Bentsen, Institutleder

En af de helt gratis og meget motiverende faktorer ved at arbejde på CBS er hvert år at se de nye studerende ankomme. De er unge, de har et vågent udtryk i øjnene (i hvert fald sent om eftermiddagen), og man glæder sig over, at de har valgt CBS, at de brænder efter at stille krav og selv levere varen, og det er evigt meningsfuldt at være med til at uddanne dem. Så for at byde dem velkommen og fortælle vores omverden lidt mere om, hvilke tanker LPF gør sig i forbindelse med uddannelsesopgaven, har vi valgt "ud og danne sig" som tema for det nummer, som du sidder i hænderne med nu.

Vi synes jo, at det forløb, som vores studerende møder på CBS og på LPF, grundlæggende er en dansesproces. Det er et forløb, hvor man skal ændre sig, optage nye tanker, få disse tanker til at matche med hvem man er, hvad man gerne vil være, hvad man vil stå for, og hvad man vil tale om. Det er helt afgørende, hvordan det finder sted, hvilken type af læring vi på LPF selv tror på, og hvilke teorier vi selv anser som afgørende i forhold til den praksis, som de studerende enten befinder sig i eller skal ud i.

Som en del af vores egen strategi-proces satser vi bevidst på;

At vi vil uddanne **Refleksive Praktikere**. Det betyder, at praksis er vigtig. Det er i praksis, at vores studerende ender, der er der hjulene drejer rundt, der hvor der skabes forretningsmæssige eller politiske resultater og de medarbejdere, som vi gerne vil se vores brand på ryggen af, skal kunne noget i forhold

til den praksis. De vil ikke på et tidligt tidspunkt kunne hamle op med erfaringsballast, og derfor vil vi gøre dem konkurrencedygtige ved at skærpe deres refleksion og deres refleksionsevne. Det betyder, at de skal kunne analysere en situation, se på om den situation kunne være anderledes, og vi tror på, at teorier og grundlæggende antagelser kan hjælpe dem til den type af refleksion. Refleksionen kommer af de faglige tilgange, som vi tror på. Det betyder diskursanalyser, som sætter fokus på det givne, det legitimerende og det vi ikke ser. På det historiske blik, der sætter tingene i perspektiv og på det filosofiske, som fokuserer på grundlæggende tilgange til menneskelig handling og liv. Vi tror på, at disse tilgange og perspektiver når de konfronteres med praksis, baggrunden for praksis og udmøntningen af praksis tvinger giver refleksionen frem. Og vi er sikre på at i et samfund, hvor individualiteten vokser, er en af de sikre veje til den sammenhængskraft, som nogle elsker at tale om, at vi udvikler et blik for det andre ser og en forståelse for, hvorfor de bruger lige præcis dette blik.

Vi synes, det er afgørende, at vores uddannelser har en **teoretisk base**, og det er helt bevidst, at vi argumenterer for, at vores fastansatte undervisere skal have skrevet og kende til det teoretiske felt, som de underviser indenfor. Det handler ikke om forkærlighed for modeller og utilgængelighed, men om at teori og teoriforståelse også er innovationens og udviklingens hjørneste. Det betyder, at hvis vi har en fælles erkendelse af vores vidensbase, så er vi i stand til samlet at diskutere,

hvad der mangler, og hvor vi skal udvikle videre. Og teori har den skønhed, at for at blive brugt og videreformidlet skal den først anerkendes af fagfolk i det pågældende felt – dybe tallerkener må opfindes ikke to gange.

Vi tror på, at **teoriudvikling og undervisning skal hænge sammen**.

Vi mener, at vores kernekompetence er, at vores undervisere er teoretisk funderede. De betyder både, at underviserne læser den nyeste litteratur inden for deres felt, forholder sig til den og inddrager den i undervisningen. Men det betyder også, at de fastansatte undervisere selv forsker og kender til vidensprocessen og udviklingen af den. Og det går også den anden vej, sådan at rigtig god undervisning udmærker sig ved, at den feedback, som kvalificerede og kritiske studerende giver, er afgørende for udviklingen og fremdriften i underviserens publikationer.

Det er afgørende, at vi løbende **orienterer os mod et internationalt samfund**. Det betyder, at flere og flere af de kurser, som vi udbyder, bliver på engelsk, at vores litteraturvalg i stadig stigende grad er engelsk, at vi taler engelsk til møder og i andre institutsammenhænge. Det betyder også, at vi gerne vil følge CBS' overordnede mål på internationaliseringssiden, at vi gerne vil have flere udenlandske studerende og sende stadig flere af vores egne ud. I de kvalitetsindikatorer, som Videnskabsministeriet udsender i disse dage, er denne udvekslingsdel på forskersiden også en afgørende indikator.



Eva Zeuthen Bentsen er institutleder på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi. Hun er uddannet cand.merc. i organisation og ledelse fra CBS, har været ansat som konsulent i Mærsk Data, skrevet ph.d. om sygehusledelse og institutionel teori, været adjunkt på Institut for Organisation og kontorchef i Amtsrådsforeningen. Evas forskningsområder er forandringsledelse, institutionel teori, kulturteori og ledelse af professionelle.

Kontaktinfo: ezblpf@cbs.dk / tlf. 3815 3650

Vi vil altid være kritiske, og at vi ønsker, at vores studerende skal være det. Kritikken har tunge dage i dansk erhvervsliv. Rådgivning og den refleksion, som virksomheder og organisationer udsættes for, er gennemsyret af økonomiske interesser (konsulenter) eller politiske perspektiver (magt). Erhvervsjournalistikken er præget af forkærlighed for laveste fællesnævner (diskussion af rejser på Business Class), personforklaringer på alting eller tynd og uinteressant forbrugerjournalistik. Det er for sjældent, at den journalistiske dagsorden er domineret af substantielle og dybdegående analyser af problematiske forhold i erhvervslivet med stor samfundsmæssig betydning. Vi savner lidt af den interesse, der samler sig om kræft og strålebehandling. Og det er alt for let for virksomhederne at blive rost eller

kritiseret af folk, som ikke er uvildige, som gerne vil sælge HRM perspektiver, Stress eller Coaching kurser, og hvor det slet ikke kan betale sig at stille kritiske spørgsmål til selvforståelsen eller til det behov, som virksomheden selv har fundet frem til. Så de kritiske spørgsmål er nødvendige, og kvalifikationen til at kunne stille disse spørgsmål kommer blandt andet fra en forståelse af metode, af en forholden sig til data og et datagrundlag, og til en refleksion omkring, hvordan viden opstår. Det får man kun – som verden ser ud nu – i universitetsmiljøer med en stærk faglig kultur.

Vi synes, at læringsmiljøer skal være personlige og give rum for engagement og entusiasme. Vi vil gerne have, at de studerende får et personligt og gerne individuelt forhold til deres studie og det

faglige miljø, der er rundt om det studie. Det er vores ambition - trods knappe ressourcer - at være et sted, hvor det er muligt, at de rigtig gode studerende kan komme ind i folden, kan blive studenterhjælpere og senere ph.d. studerende. Vi tror stadig på medbestemmelse og på, at studenterrepræsentation i studienævn og Advisory Boards, som det vi har på LPF, giver bedre beslutninger, som kan implementeres, og som der kan bakkes bredt op omkring.

Det var det overordnede og den vej, vi gerne vil gå. Du kan også læse meget mere om de konkrete uddannelser, vi udbyder, de fag der skærper en kritisk sans, det som vores aftagere synes er vigtigt, og det som vores nye undervisningsdekan prioriterer. Velkommen til et nyt studieår!



”Alt andet lige” findes ikke

Af Steen Andersen

Efter mange års fravær er LPF tilbage på HA-almen med et obligatorisk kursus. Det drejer sig om faget Videnskabsteori. Faget består af to moduler, hvor den første del ligger i begyndelsen af 1. semester, mens andet modul er placeret på 6. semester. Faget som helhed skal give de studerende en historisk ramme for deres faglighed og sætte dem i stand til at reflektere over deres eget videnskabelige ståsted i forbindelse med deres bachelorprojekt på 6. semester, hvor de skal udarbejde en rapport, der udgør udprøvningsen på faget Videnskabsteori.

Første del af kurset løb af stablen i september 2007 med forelæsninger og holdundervisning i virksomhedshistorie. Kurset er tænkt som et introduktionsfag til HA studiet og et fag, som ligefrem skal fungere som et dannelsesfag for de nye studerende. På HA-studiet er fagligheden særligt knyttet til de klassiske erhvervsøkonomiske fag, og de studerende kommer i deres uddannelse til at møde erhvervsøkonomiske fag, som betragter producent og forbrugeradfærd hver for sig uden at tage hensyn til, at der måske fungerer nogle komplicerede mekanismer imellem dem. Det gælder i særlig grad for økonomernes ”alt andet lige” betragtninger, hvor man analyserer ændringerne i en variable, mens alt andet holdes konstant. Målet med kurset er derfor at klæde de studerende på til at kunne se ud over ”alt andet lige”-betragtninger og give dem en historisk forståelse af virksomhedens placering og forandringspotentiale i samfundet. Faget Videnskabsteori er derfor ment som et målrettet kursus, der er tæt knyt-

tet til uddannelsens faglighed, men som åbner op for, at de studerende får blik for, at det ikke er nok at se verden gennem virksomhedsøkonomiske modeller. Dermed ligger faget i kølvandet på CBS's brede tilgang til studiet i erhvervsøkonomi med satsningen på erhvervshumaniora inden for filosofi, politologi, historie, psykologi og interkulturelle relationer. Kurset skal derfor bibringe den studerende en forståelse af, hvordan samfundsudvikling og virksomheder har spillet sammen som integrerede størrelser over tid.

Om formålet med faget siger fagkoordinator, adjunkt **Mads Mordhorst**:

”Målet med FV modul 1 er at introducere de studerende til deres studie. Tidligere har der ikke været noget forsøg på at lave en sammenhængende introduktion, og de studerende har været kastet direkte ud i de 17 enkelte fag, som HA-almen uddannelsen består i, hvilket for mange har virket forvirrende og usammenhængende. Læringsmålet er at give de studerende en forståelse for virksomheden som det primære erhvervsøkonomiske genstandsfelt, herunder hvilke kræfter der er virksomheder, og hvordan de hele tiden er med til at ændre vores samfund. På et mere institutionelt plan er målet at give de studerende en identitet som studerende.”

Pædagogisk tages der udgangspunkt i, at der er tale om helt nystartede studerende, som derfor ikke kan antages at have nogen konkret faglig viden. Første del af kurset er bygget op omkring fire forelæsninger og tre sessioner med caseundervisning ude på de enkelte hold. Normal praksis på mange kurser

er, at forelæsningerne lægger op til selve holdundervisningen, men på Videnskabsteori har man valgt at gøre det anderledes. Her skal forelæsningerne perspektivere de forskellige cases. Argumentet for at gøre det omvendt er, at der er tale om 1. semesterstuderende og som derfor vil få mere ud af forelæsningerne, hvis de på forhånd var bekendt med problemstillingerne. Af den grund bliver forelæsningerne brugt til at løfte perspektivet fra de forskellige cases op på et overordnet plan emnemæssigt og i et længere tidsperspektiv.

På spørgsmålet om hvad historie har med videnskabsteori at gøre, siger Mads Mordhorst: *”Den historiske vinkel i faget er ikke et mål men et middel, eller pædagogisk redskab. Det handler ikke om at undervise i gamle dage, eller lave et kursus i Business History. Historie bruges her til at give en forståelse for forandring, og at virksomheder hvad enten det er offentlig eller private hele tiden skal forholde sig til en omskiftelig omverden, og at ledelse derfor kræver en reflektiv praksis og en bred indsigt i virksomheders kulturelle omverden.”*

Fagets første session tager afsæt i opkomsten af den moderne virksomhed i forbindelse med anden industrielle revolution, og omdrejningspunktet er virksomhedens betydning for samfundsudviklingen. Den konkrete case, de studerende møder, handler om amerikansk bilindustri i begyndelsen af det 20. århundrede. Dette er ikke bare historier om den ene begivenhed efter den anden i gamle dage, men det handler om spørgsmålet om valg af strategi og produktionsme-

toder. Temaer som kan knytte an til diskussioner om erhvervsøkonomiens teorier om generiske strategier og virksomhedens opståen. Anden session tager tråden op fra første session og placerer virksomhedens udvikling i en kontekst i forhold til det øvrige samfund med særligt henblik på statens rolle. Den konkrete cases her er dansk mejeribranches udvikling siden grundlæggelsen af andelsbevægelsen i 1870'erne og helt op til Arlas håndtering af Muhammed-krise. Den væsentlige problemstilling, som rejses i denne forbindelse, er institutionernes betydning for udviklingen af mejerisektoren. Kort sagt hvad er forklaringen på Arlas solide placering på verdensmarkedet i dag. Den sidste session handler om vores egen verden, nemlig Business Schools. I takt med virksomheder-

nes udvikling opstår efterspørgslen på uddannede ledere og administratører. Her skildres, hvordan afsættet var meget praksisorienteret med fag, hvor man kunne lære at diktere et brev og telefonere frem til i dag, hvor Business Schools er universiteter. Derfor skal de studerende reflektere over, hvad en Business School egentlig er i dag. De studerende møder en hverdag, hvor erhvervsøkonomi er blevet et akademisk felt, hvor de ansatte meriterer sig ved egne konferencer og ved at publicere i journals. Heroverfor står erhvervslivets krav om uddannede ledere, der skal kunne forstå at tackle komplicerede ledelsesopgaver i virkelighedens verden. Problemstillingen, de studerende skal tage stilling til, er derfor, hvad det betyder for en organisation som CBS, at den balancerer

mellem det klassiske universitetsideal og anvendelsesorienteringen. Diskussionen knytter an til at se CBS i forhold til sine interesser og diskutere både scale and scope i forhold til udviklingen af business schools.

Læs mere på:
www.cbs.dk/ha



Steen Andersen er adjunkt i virksomhedshistorie ved LPF, hvor han forsker og underviser i erhvervsøkonomi og virksomhedshistorie. Steen Andersen har senest skrevet Teknologisk Instituts historie og arbejder i øjeblikket på en biografi sammen med professor Kurt Jacobsen om industrimanden og grundlæggeren af Industrirådet, Alexander Foss.

Kontaktinfo: sa.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 2872

PKL – En tidssvarende uddannelse

Af Erik Højbjerg

Sat på spidsen: De danske universiteter leverer kandidater, der er klædt på til gårtdagens samfund! En forskergruppe fra LPF står bag en af de første uddannelser, der tager konsekvensen af begrænsningerne i den disciplinære viden, som hidtil har organiseret universitetsuddannelserne efter samfundets inddeling i en privat, offentlig og frivillig sektor.

Da Folketinget i maj 2004 vedtog en ny uddannelsesbekendtgørelse var det med en nyskabelse, hvis perspektiver hverken de ministerielle embedsmænd eller politikere vist havde forudset. Nyskabelsen hed **cand.soc.** Den muliggjorde uddannelsen af generelle samfundsvidenskabelige kandidater og ideen var angiveligt, at denne mulighed i særdeleshed skulle benyttes til at uddanne gymnasielærere.

Den brede adgang – enhver med en samfundsvidenskabelig bacheloruddannelse eller tilsvarende – var imidlertid præcis, hvad forskergruppen 'offentlig og politisk ledelse' ved LPF skulle bruge til det uddannelsesinitiativ, som gruppen havde taget. Med udgangspunkt i ca. 10 års tværdisciplinær forskning inden for politisk kommunikation og ledelse var gruppen henvist til at udbyde en ny cand.merc. linie, hvis adgangsforudsætninger naturligvis omfatter en HA, og som stiller krav om et betydeligt erhvervsøkonomisk indhold. Sigtet med forskningsgruppens uddannelsesinitiativ var dog et andet. Det var at tilbyde en **kandi-**

datuddannelse i politisk kommunikation og ledelse (PKL), der bryder med traditionelle fagdisciplinære, herunder erhvervsøkonomiske, inddelinger og i højere grad anskuer ledelse ud fra en problemorienteret vinkel. En vinkel som inddrager erhvervsøkonomiske, politiske, sociologiske, juridiske, kommunikationsteoretiske og en lang række andre fagligheder.

Initiativet var båret af en erkendelse af, at der er voksende ledelsesudfordringer i organisationer, som befinder sig på grænsefladen mellem forskellige rationaler, hensyn og samfundssektorer. I dag giver det ikke længere mening at forstå samfundets forskellige organisationer som nogle, der placerer sig entydigt inden for hver deres sektor og som alene er orienteret efter en given logik. Større private virksomheder er naturligvis stadig markedsøkonomiske organisationer, men de er også politiske virksomheder, som må have en politik, der rækker ud over organisationen selv og begrunder sig samfundsmæssigt, ligesom de må have en medievirksomhed med eget

PR-program på massemediernes betingelser. Offentlige institutioner, som f.eks. sygehuse, kan ikke alene orientere sig efter, hvad der ud fra et strengt medicinsk blik er hensigtsmæssigt i behandling og forebyggelse. De må også tage hensyn til økonomiske, retslige og politiske rationaler, og de må kunne håndtere medierne. Det samme gælder frivillige organisationer, som i takt med at de f.eks. påtager sig omsorgsopgaver, der tidligere lå i den offentlige sektor, må kunne afveje social-filantropiske hensyn med krav om politisk og økonomisk ansvarlighed.

Der er ingen uddannelser, som fokuserer på de kommunikations- og ledelsesproblemer, der opstår i sådanne grænseflader. De eksisterende uddannelser vil typisk iagttage ledelsesproblemer ud fra et enkelt disciplinært perspektiv, som enten et juridisk, et økonomisk, et socialpolitisk eller et helt fjerde problem. Hermed risikerer uddannelserne at se bort fra, hvordan moderne organisationer og virksomheder mødes af forventninger om, at de er i stand til at begrunde og



Erik Højbjerg er lektor i forskningsgruppen "Offentlig og politisk ledelse" ved LPF. Han er liniekoordinator for cand.soc. linien i politisk kommunikation og ledelse og vice-studieleder på BSc in International Business and Politics. Som cand.scient.pol. fra KU og phd fra CBS forsker han i politisk virksomhed og transnationalt forhandlede markeder og er sammen med Christian Frankel aktuell med artiklen *The constitution of a transnational policy field: negotiating the EU internal market for products* i Journal of European Public Policy.

Kontaktinfo: ech.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 2865

kommunikere deres beslutninger ud fra en flerhed af ofte modsatrettede hensyn. De er, som fx Arla under Muhammed-krisen, i stigende grad henvist til at tale med flere stemmer – hvad enten det er med eller uden bevidst hykleri. Den just overståede strukturreform og den igangværende kvalitetsreform vil blot forstærke tendenserne mod en sådan grænseoverskridende kommunikation. Det sætter disse organisationer i en særlig ledelsesmæssig udfordring indadtil såvel som udadtil, fordi det handler om organisering og ledelse af grænseflader. Og det fordrer medarbejdere, der er i stand til at håndtere og bygge bro mellem flere rationaler.

Netop derfor er der pædagogisk set behov for bachelorer med forskellige faglige forudsætninger på PKL-uddannelsen. Når undervisningen ikke, som på traditionelle universitetsuddannelser eller for den sags

skyld CBS' egne kombinationsuddannelser, er inddelt efter fagdiscipliner, men derimod er problemorienteret, giver det plads til, at alles fagligheder kan bidrage. Den brede adgang sikrer, at der er en sådan faglig diversitet repræsenteret på uddannelsen, ganske som i de organisationer, uddannelsen retter sig mod. Det er en pædagogisk udfordring at få de næsten 30 forskellige bacheloruddannelser, der er repræsenteret på PKL, til at spille sammen. Til gengæld udløser det også en voldsom – og ikke mindst fagligt produktiv – kreativitet i de studerendes projekter, når fx juridiske perspektiver på organisering kombineres med æstetiske og politiske.

Da ministeriet godkendte CBS' ansøgning om oprettelsen af en cand.soc. i politisk kommunikation og ledelse var begrundelsen bl.a., at den åbnede muligheder for øget mobilitet mellem bachelor- og kan-

didatniveauet. Uddannelsen skabte simpelthen valgmuligheder for bachelorer inden for det samfundsvidenskabelige område. Ministeriet havde tilsyneladende fået øjnene op for, at cand.soc. kunne bruges til andet end at uddanne gymnasielærere.

Cand.soc. i politisk kommunikation og ledelse var det første forsøg på at skabe en ledelsesuddannelse til et samfund, hvis aktiviteter ikke længere finder sted i lukkede sektorer. Det var LPF's bud på en relevant uddannelse til dagens og morgendagens samfund. Siden er der kommet flere cand.soc. linier til; bl.a. linien Creative Business Processes, der uddanner kandidater til oplevelsesøkonomien. Cand.soc. udgør i dag ca. 10% af optaget på CBS' heltidsuddannelser inden for det erhvervsøkonomiske område. Allerede efter to år. Og den positive udvikling vil fortsætte.

Læs mere på:
www.cbs.dk/grad/pkl

Study Director? You actually do this to your students at CBS? Amazing...

Af Bent Meier Sørensen, Studieleder, FLØK

Når jeg er ude på konferencer og forskningsrejser, kan jeg væve nok så længe om de spændende ting, vi forsker i på LPF, men jeg har udviklet en egentlig pick up line: *Well, I also happen to be Study Director for our Philosophy and Business Administration programme...*

Når samtalepartneren lige er kommet sig over chokket over denne utænkelige kombination, tændes stjernerne. Ti ud af ti ønsker sig sådan en uddannelse på deres universitet – og det gælder både filosoffer, økonomer og almindelige academics. De ser det som fremtidens uddannelse, som et akademisk skridt ind i vidensøkonomien.

Kresten Schultz Jørgensen, der er med i FLØKs Advisory Board, siger det sådan:

Med en cand.merc.(fil.)-uddannelse knyttes forretningsmæssige og erhvervsøkonomiske kompetencer med de analytiske og reflektive dimensioner, der er helt nødvendige i dagens innovative og konstant foranderlige, globale markedsøkonomi. Yderligere fokuseres præcist på de behov, det vidensbaserede erhvervsliv har for refleksion, innovation og omstillingsparathed.

På dansk er udtrykket FLØK den korte version af *Kombinationsuddannelsen i Filosofi og Erhvervsøkonomi*, HA(fil.) & cand.merc.(fil.) – og den fejrede sidste år 10 års jubilæum. Nu er ti år jo ikke så meget i en mere end fem hundrede år gammel dansk universitetshistorie, men i sammenligning med Handelshøjskolens kombinationsuddannelser er FLØK absolut institutionens grand old man. Derfor benyttede Studienævnet lejligheden

til at igangsætte en reform af overbygningen, den toårige CM(fil.).

Det bliver heller ikke i dette nummer af LPF Nyt, at studielederen kommer til at rose Helge Sander. Men trods hans konsekvente nedskæring af bevillingerne til uddannelse, skyldes vores reformer ikke ham, men frem for alt faglige og pædagogiske hensyn. Den 'gamle' overbygning består i hovedsagen af valgfag, hvor en række pædagogiske udfordringer har stammet fra, at holdstørrelserne de senere år er blevet meget små, og vi følgelig kun har kunnet opslå ganske få valgfag. Den nye overbygning har derfor eksperimenteret med at implementere en lidt styret overbygningsstruktur – uden helt at miste gejsten fra '68.

Reformen har været ledet af Steen Vallentin (der dog ifølge eget udsagn ikke var med i '68), og grundidéen har været med sikker hånd at plukke det bedste, de sidste ti års erfaringer har givet os i retning af at integrere filosofi og erhvervsøkonomi. De FLØK-studerende har været umulige at holde ude af processen, hvilket har gjort arbejdet en del tungere for VIP-siden, men til gengæld gjort resultatet usammenligneligt meget bedre. Vi har også

haft gavn af Kresten og hans kollegaer i Advisory Board'et, der løbende har bidraget til arbejdet (Advisory Boardets medlemmer ses i boksen her på siden).

Kort sagt: Studienævnet er temmelig stolt af resultatet! Det blev sat i søen 1. september i år, og knastakslen i overbygningen er ret naturligt Filosofifaget, der løber over to semestre, og rummer *Magt og legitimitet, Æstetik, Organisationsfilosofi og Ledelsesfilosofi*. Her er det lykkedes at få de stærkeste af LPF's seniorforskere til at arbejde sammen med en yngre generation af forskere på instituttet. Fagets idé er løbende at integrere filosofien med erhvervsøkonomien for at finde ud af, hvad økonomien er ved at udvikle sig til i samtiden med en stadig medløbende reference til de vigtigste tanker, mennesket har tænkt. Den proces er ligeså krævende som den lyder.

Videre består overbygningen nu af fire obligatoriske temafag: *Innovation og kreativitet, Arbejde og liv, Immateriel økonomi* samt *Globalization* (engelsksproget). Det er tanken, at disse fag over tid kan udskiftes i forhold til udviklingen i erhvervsøkonomien og forskningen. Et rigtigt metodisk eksperimentarium er så Praksisfaget, som ikke mindst skal give årgangen mulighed for selv at være med til at skabe deres specifikke profil som FLØK-kandidater. På andet år følger så valgfag og specialeskrivning.

At reformproces har været vellykket (når bortses fra de generelle lidelser og afsavn der ligger i at forandre noget i et bureaukrati), er jo ikke en garanti for, at reformens resultat også er vellykket. Men vi konstate-



Bent Meier Sørensen er lektor i ledelsesfilosofi og studieleder for FLØK. Det ligger der faktisk en del arbejde i, men han havde da åbenbart overskud til sidste år at skyde 'Identity Sniping: Innovation, Imagination and the Body' af i *Creativity and Innovation Management*. Ordspillet med 'at skyde' er ret sjovt, fordi artiklen handler om en riffel, der kan skyde en GPS-elektrode ind i en formodet statsfjendes krop, så vi alle sammen kan følge hans mistænkelige bevægelser på Internettet og sende politiet en mail, når vi bliver bange. Desværre er riflen virtuel og udviklet af en kunstner, der ville se, hvor galt det stod til. Både Kina og USA har vist stor interesse for at producere våbnet. Kontaktinfo: bem.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 3768

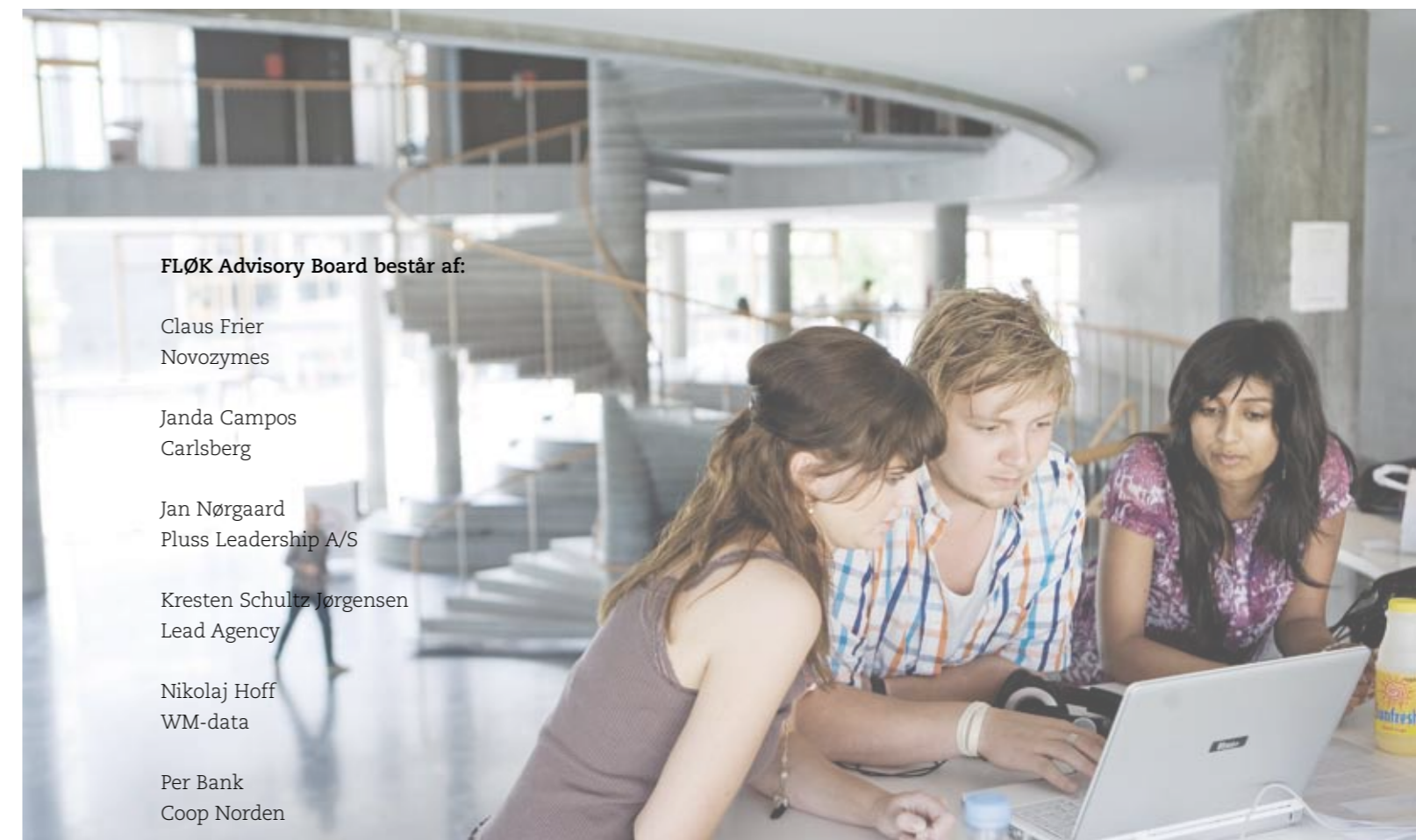
rer med stor glæde, at vi nu har en første årgang på omkring 22 studerende, der allerede har manifesteret sig som et fagligt og socialt stærkt hold. De får dog også god lejlighed til at markere denne styrke overfor deres kollegaer på CBS: studienævnet har valgt at åbne overbygningens fag for valgfagsstuderende, og det har betydet, at det samlede fagudbud fra FLØK-studienævnet i efteråret ud over overbygningens første årgang er blevet søgt af cirka 250 studerende. Dette indikerer jo, at vi med den reformerede over-

bygning dels har ramt et felt, der er relevant for erhvervsøkonomer langt udover traditionelle FLØK'ere, dels at LPF fortsat tilbyder undervisningskræfter, hvis kompetencer er uhyre efterspurgt.

Desuden blev, i samme periode, Susanne Leth ansat som studienævnsssekretær for FLØK. Susanne har betydet et uvurderligt løft i administration og i studielederen humør, samt for de studerendes mulighed for at møde et kendt ansigt i det daglige.

Set fra studielederens stol tegner fremtiden for FLØK lys. Både kvote 1 og kvote 2 ansøgningerne til HA(fil.) steg i 07 med op mod 50% i forhold til 06. Det tegner godt for de fremtidige bachelorer og kandidater og for LPF's mulighed for at rekruttere forskere blandt de dygtigste og mest engagerede studerende i landet.

Læs mere på www.cbs.dk/grad/fil



FLØK Advisory Board består af:

Claus Frier
Novozymes

Janda Campos
Carlsberg

Jan Nørgaard
Pluss Leadership A/S

Kresten Schultz Jørgensen
Lead Agency

Nikolaj Hoff
WM-data

Per Bank
Coop Norden

Flid, flæk og udslået hår

Af Anje Schmidt og Eva Zeuthen Bentsen

Selvom Morten Albæk fint lever op til fordømmene om det tænksomme, lettere selvfedede jakkesæt, er han ikke selv flækker – ja han er ikke engang uddannet fra CBS. Men han ville med stor sandsynlighed have været det, hvis studiet havde eksisteret den gang, Morten blev student i 1994. I stedet valgte han at studere filosofi og historie på Århus Universitet – den lige vej til et langt liv som gymnasielærer skulle man tro, og så alligevel ikke. For hvis der var noget, Morten var sikker på, så var det, at selvom uddannelsens erhvervsmæssige anvendelighed forekom ganske utydelig, så opfattede han sig selv som en "kommerciel humanist" og ville arbejde som en sådan. Og næsten ud af det blå blev Morten Albæk en skønne dag tilbudt jobbet som yngste konsulent på laveste løntrin i Danske Bank-koncernen, og her fem år senere er han til nogles overraskelse stadig at finde i banken nu med titel af "First Vice President".

Det er i hans egenskab af leder og potentiel aftager af CBS' kandidater, at vi har sat Morten Albæk stævne en tidlig morgen. Vi er interesserede i at høre, hvad kandidaterne skal kunne for at få ansættelse, hvad der skiller fårene fra bukkene, og hvilken værdi kandidater med en erhvervsøkonomisk-filosofisk kompetenceprofil kan tilføre virksomhederne.

"Min grundmoral er, at uanset at din uddannelse måske er noget ganske særligt, så kan du alligevel komme ud i den anden ende som gennemsnitlig og lige gyldig, hvis du som person ikke selv tilføjer noget.

Det er det menneske, der er inde i kandidaten, der bliver afgørende for resultatet. En ting er, at man har en kandidatgrad, en helt anden ting er, hvorvidt man i realiteten kandiderer til at definere sig selv som oplyst. Uanset hvad mange mennesker synes at tro, er der altså ingen direkte sammenhæng mellem at have en kandidateksamen og så at være vidende. Jeg er selv hverken særligt godt begavet, speciel kreativ eller kunstnerisk - jeg er først og fremmest flittig. Jeg ser kun én vej til dygtiggørelse, og det er gennem flid, som er en fuldstændig over-set dyd. Det er en absurditet, at vi har skabt en arbejdskultur, hvor vi antager, at du ikke skal bruge vildt mange timer på træningsbanen, før du kan levere noget, som folk rent faktisk lader sig imponere over. Unge nyuddannede kandidater har generelt en for ringe erkendelse af, at hvis de skal gå fra god til excellent, så skal de også bruge noget mere tid på det. Der er ingen genveje til at begå en karriere. Der gælder samme regler for den nye ombejlede generation, som har gjaldt i erhvervslivet i de sidste 100 år: at dem der når længst, er dem, der arbejder mest, uanset hvor talentfuld man er", mener Morten Albæk, der selv har en arbejdsuge på 70-80 timer.

Selvom Morten Albæk lige nu er et sted i sit liv, hvor han har valgt at arbejde rigtig meget – og dermed også fravalgt en hel del ting – har han fuld forståelse for dem, der vælger at definere et godt arbejdsliv som et der også levner masser af plads til privatliv og fritidsaktiviteter. "Men så skal man også erkende det valg og lade være med

at blive bitter over, at man ikke er først i rækken til forfremmelser og lønforhøjelser. Jeg har i dialog med min hustru truffet nogle valg – bl.a. har vi prioriteret vores sociale omgangskreds, og jeg dyrker kun motion en gang om ugen. Det har været en nødvendighed for, at jeg kunne stå tilbage med et klart svar på, hvor langt mit talent strækker. Jeg ønsker aldrig at skulle spørge mig selv om, "hvad kunne det mon være blevet til". Jeg ved, at der hvor jeg står, er så langt det strækker, for jeg gjort mit bedste, og det giver en form for ro. Men det er klart, at uden min familie ville det hele være meningsløst, så det er det, jeg navigerer efter".

Den gode kandidat

Når man som Morten Albæk sidder i den anden ende og modtager de nyudklækkede kandidater, kan man godt mærke, hvem det er, der i studietiden har evnet den svære balancegang imellem at leve fuldt ud, samtidig med at man har fundet overskuddet til at være flittig nok til ikke bare at komme med en kandidateksamen, men rent faktisk også med noget viden. "Det er fuldt forståeligt, at de kræver, at de skal være i live, mens de er studerende. Hvis man ikke udlever vilde drukture og liderlighed, mens man er i 20'erne, er man jo ikke et menneske. Men man får aldrig nogensinde rammen til at blive så indsigtfuld på så kort tid som i de 5-6 år, man opholder sig på universitetet. Og det er der for mange, der ikke har forstået".

De sidste tre personer, Morten Albæk har ansat, har været fra CBS, heraf to fløkkere. Men som udgangspunkt er læringsinstitu-

tionen underordnet. Hvis ansøgerne er sluppet igennem bankens indledende screening, hvor man bl.a. ser på karaktergennemsnit og internationale erfaringer, vurderes de primært efter om de anses for at være i besiddelse af en god intellektuel kapacitet, dvs. deres evne til at forstå komplekse problemstillinger, deres evne til at skrive og formidle m.v., samt deres menneskelige og sociale kompetencer, herunder deres egen erkendelse af, hvem de er. "De skal på en og samme tid være så ambitiøse, at de stræber efter meget mere, end det de får tilbudt lige nu samtidig med, at de erkender, hvor lidt de kan, når de starter. Jeg gør en dyd ud af fortælle dem, at min forventning til, at de kan skabe værdi for mig de første 12 måneder er negativ. Hvis de derimod er i stand til faktisk at lære, lytte og huske, hvad der bliver sagt til dem af dem de møder på deres vej – også af mennesker der ikke er kommet ud af en højere læreanstalt, så har de potentiale til at nå langt videre. Men de skal være stærkt ydmyge overfor det læringsprojekt, de skal i gang med. Hvis jeg fornemmer, at de regner med at være seniorkonsulenter inden for 24 måneder med 50% lønstigning og

37 timers arbejdsuge, så slutter vi samtalen med det samme".

De undværlige fløkkere

En af årsagerne til, at Morten Albæk har syn for fløkkernes kompetencer, er naturligvis, at han kan se sig selv i dem, og derfor også oprigtig tror på, at deres særlige faglighed kan skabe værdi for den virksomhed, han er ansat i. "Sat lidt på spidsen tror jeg, at ved at evne at forstå pengenes nødvendighed og værdi som en fundamental spiller i det at skabe et balanceret eller sågar lykkeligt liv har de en kerneindsigt, som den private sektor ikke kan forny sig uden, og som al kommerciel progression og innovation må og vil udspringe af fremover. Det at evne at forstå at ethvert sted, hvor der er penge, er der både muligheder og begrænsninger. Jeg tror på, at hvis man er i stand til hele tiden at have begge dimensioner – den pekuniære og den eksistentielle dimension – i hu i samme moment, så får man andre idéer og tanker. Du ser nogle andre ting. Det er ikke fordi, du bliver mere humanistisk af at læse flæk, men den filosofiske indsigt, giver dem en metode til at anskue et objekt fra to sider; nemlig ud fra en kostbetragtning og ud fra en eksistentiel habitus betragtning. Altså: kan det betale sig for en virksomhed? Giver det mening for et menneske? Det er også derfor, at jeg mener, at fløkkere har potentialet til at blive meget dygtige til social innovation, fordi de rent faktisk forsøger at tjene to herrer i et og samme moment: aktionærer og medborgerne".

En anden ting, der kendetegner fløkkerne, er ifølge Morten Albæk en grundlæggende tro på, at forandring er mulig. "Det der især har slået mig er, at de har forenet en åbenlys lyst til at bidrage til en forandring med en lige så synlig tro på, at de selv har noget at bidrage med til den forandring. I en afdeling som min handler det jo om at kæmpe for, at de gode idéer, man får, bliver til strategier, som efterfølgende bliver implementeret

koncernbredt. Vi havde fornylig et afdelingsmøde, hvor jeg fortalte om koncernens forretningsstrategi, og om hvorledes vi er ansvarlige for den største change management proces i bankens historie. Så rakte min nye kandidat trainee hånden op og siger på sin allerførste arbejdsdag: "Bare en tanke til overvejelse: måske skulle I fokusere lidt mere på de 5%, I har indflydelse på, end på de 95% I ikke har indflydelse på". Og det var jo helt rigtigt set, og lige netop det vi har behov for i en stor international organisation som vores: nogle der kan se, forstå og fortolke de mindste bestanddele i den store kontekst og derudfra få idéerne til, hvad vi skal udvikle", fortæller Morten Albæk.

Men hvor mange Morten Albæk lookalikes og kritiske spørgsmål er der egentlig plads til i Danske Bank koncernen? "Jeg tror selvfølgelig på, at der er plads til flere, men det kræver 1) at man har modet til også at løbe den risiko, det er hver gang man siger sin mening højt, og 2) at når man ytrer sig, så gør man det på baggrund af, at man har sat sig ordentlig ind i tingene, og ikke bare fordi man mener dette og hint". Selv føler Morten Albæk stor stolthed over at være i en virksomhed, der i den grad har givet ham plads til at ytre sig både internt og eksternt sideordnet med hans karriere i banken. "Men alle er jo ikke enige i, hvad jeg siger – og på et tidspunkt kan der da komme et flertal af de forkerte mennesker, der synes, at min karriere i banken skal være et overstået kapitel. Det er vilkårene – men jeg har også en plan b, hvis det skulle ske", griner Morten Albæk. "Jeg er nemlig helt vild med aviser og læser dagligt samtlige artikler – alle ordene - i de fire aviser, vi holder. Jeg vil vide, hvad der sker i dybden i den virkelige virkelighed, og mon ikke denne viden samtidig kan hjælpe mig til rydde hele bulen i "Hvem vil være Millionær?".

Det gælder jo om at gøre det, man er bedst til.....



HA (kom.)s praktikforløb: En bro mellem teori og praksis

Af Karl-Heinz Pogner (IKL, studieudvikler og studieleder)
og Camilla Sløk (LPF, praktikkoordinator 06/07)

Praktik som en succeshistorie

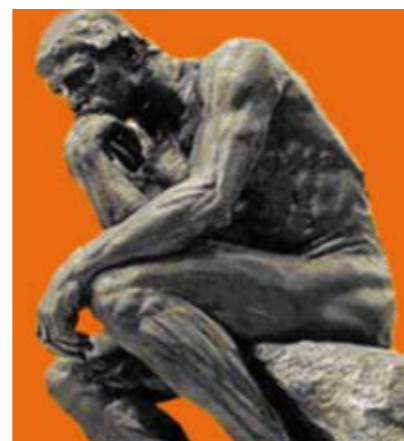
HA (kom.)s praktikforløb ligger på 3. år og består af et 3 måneders praktikforløb på 6. semester. Praktikforløbet må betegnes som en succes. Succesen består i, at såvel de studerende som uddannelsesinstitutionen får meget ud af at de studerende oplever, at deres kompetencer kan anvendes "i den virkelige verden".

Denne erkendelse giver en fornyet anerkendelse hos de studerende af den uddannelse, som HA (kom.) tilbyder, og omvendt giver den et tilbageflow til institutionen i forhold til de erfaringer, som de studerende beskriver og reflekterer over i deres 15 siders rapport fra praktikken.

Således vurderer 67% af alle HA (kom.)-studerende udbyttet af praktikophold mhp. på strategisk kommunikation som stort eller meget stort, 87% mhp. virksomhedsforståelse og mhp forståelse af organisationernes omverden og hele 92% anser HA (kom.)s obligatoriske praktikophold som meget relevant. Beder man HA (kom.)-dimitten-

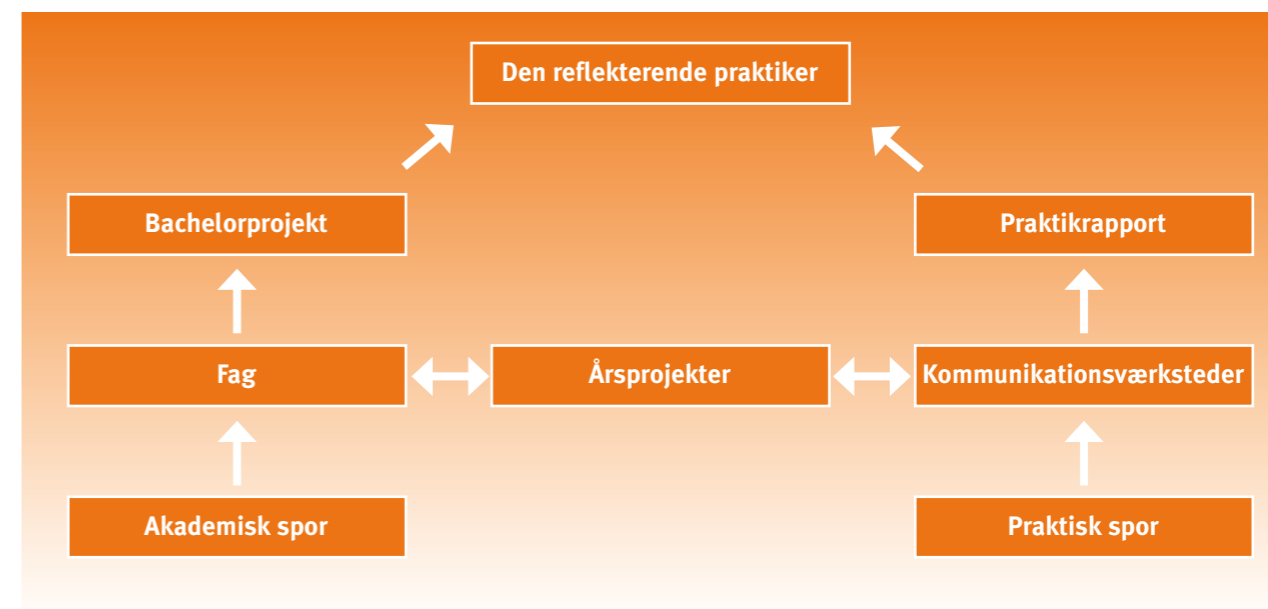
derne om at retrospektivt uddybe deres vurdering af udbyttet, så siger 40% af dimittenderne, at praktikken gav dem en følelse af, at de kunne noget fagligt, der var brugbart for en virksomhed. 48% udtrykte, at de havde lært at være mere handlingsorienterede (her måtte de studerende markere højst 2 udsagn ud af 6 mulige). Praktikanter fra foråret 2007 gav udtryk for, at praktikken havde givet dem forståelse for, hvad der virker i praksis, men også, hvad der ikke virker, samtidigt med at de teoretiske input fra undervisningen blev perspektiveret til den konkrete sammenhæng, som virksomheder står i. Det var således en øjenåbner at se, at der rent faktisk er sammenhæng mellem teori og praksis.

Også den kompetencemæssige side af arbejdslivet kom der en større forståelse for, såsom det at lære at tage ansvar for sine egne opgaver; at prioritere arbejdsopgaver. At man mange gange selv skal være med til at gøre virksomheden opmærksom på, at de kan noget, var en også en vigtig erkendelse, der opstod i løbet af praktikken.



Praxis og reflexion

Praktikken er dog ikke blot et forsøg på at kaste de studerende ud i en virksomheds eller organisations dagligdag. Den er rent faktisk integreret i forhold til den generelle uddannelsesestænkning på HA (kom.). HA (kom.)-uddannelsen består - firkantet set - af to spor, et akademisk og et praksisorienteret, som dog hele tiden skal spille sammen. Det mere teoretiske/akademiske spor tegner sig primært i undervisningen på de fire fagområder *Kommunikationsteori og -strategi*, *Erhvervsøkonomisk teori og -analyse*, *Samfundsanalyse og -diagnostik* og *Videnskabsteori og Metode* - og indgår som en komponent i de tværfaglige projekter (miniprojekt, 1. års projekt, 2. års projekt og bachelorprojekt).



Det mere praksisorienterede spor løber primært gennem værkstedsundervisningen og de opgaver og øvelser, der knytter sig hertil, og indgår som anden komponent i projekterne - og munder ud i praktikforløbet og den hertil knyttede eksamen.

En sådan opdeling er naturligvis altid kunstigt - det akademiske og det praktiske felt hænger tæt sammen - og den reflekterende praktiker har brug for deres samspil. Det er ikke sådan, at vi bare kombinerer en akademisk og en praktisk uddannelse i ét, men målet er integrationen af dem. HA (kom.) er en akademisk uddannelse, som har praksisorienterede elementer, og dette skal også afspejle sig i praktikrapporten, som er en akademisk opgave med en konkret problemformulering - og ikke en rapport over, hvad man har lavet i sit praktikforløb.

Men set med et mere strukturelt blik, ender vi op med "to kroner på værket" i slutningen af bacheloruddannelsen HA (kom.) - et "praktikprojekt" og et bachelorprojekt, der i bedste fald udgør en helhed og er et udtryk for den reflekterende praktikers kompetencer. Dette kan illustreres med ovenstående diagram:

Vi ønsker bl.a. at uddanne vores studerende til reflekterende prak-

tikere (jf. vores kompetenceprofil), og med det mener vi, at de studerende skal blive i stand til at udvikle teorierne i praksis i stedet for blot at bruge dem. De skal ikke bare reflektere over, hvad de gør i praksis; de skal i dialog med situationen og problematikken for at kunne udvikle løsninger til ikke-standard problemer.¹⁾

Den reflekterende praktikrapport

Et af de steder, hvor denne refleksion finder sted, er praktikrapporten. Først og fremmest er praktikrapporten en akademisk opgave, der ikke blot skal beskrive et arbejdsforløb, men som tager udgangspunkt i en problemformulering (ligesom årsprojekterne), hvor den studerende dog har en helt anden "privilegeret" tilgang til empirien (deltagende observation) end i årsprojekterne. Praktikstedet er netop et genstandsfelt, som undersøges vha. de teorier og modeller, de studerende har tilegnet sig i undervisningen. Mange studerende analyserer et bestemt kommunikationsværktøj eller en bestemt kommunikationspraksis (fx udviklingssamtale, personaleblad, kampagner), de har arbejdet med på praktikstedet som en del af genstandsfeltet. For at styrke dataindsamlingen under projektet, anbefaler vi at føre logbog (forskningsdagbog med feltnoter som iagttagelser, refleksioner, data,

interviews, samtaler etc.). Faget Videnskabsteori og Metode bidrager med input til empiriindsamlingsmetoder og databehandling ifm. praktik - ved at bruge praktiksituationen som motivation for at lære mere om disse metoder og skal i fremtiden også introducere et skema for sådan en logbog.

På den måde sikres det inden for den meget korte tidsramme (3 måneder), at vores "praksis- og erhvervsrelaterede forløb" bliver udnyttet som en læringsform eller et læringsrum, hvor empiri og teori, praksis og refleksion bidrager til egen læring. Det forhindrer dog ikke, at vi er i gang at forbedre dette forløb mhp. administrativ bistand til koordinatoren, bedre information og kontakt til praktikværterne, kvalitetssikring af praktikstederne og en tydeligere problematisering af praktikanternes dobbeltrolle som medlem af en organisation/ ansat i en virksomhed på den ene side og som (kritisk) analytiker inden for en akademisk ramme på den anden.

¹⁾ Jf. klassikeren på dette område: Schön, Donald A (1982): *The reflective practitioner. How professionals think in action.* New York: Basic Books. Schön, Donald A (1987): *Educating the reflective practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions.* San Francisco: Jossey-Bass.



Lektor Camilla Sløk
Kontaktinfo: ech.lpf@cbs.dk /
tlf. 3815 2865

Læs mere på: www.cbs.dk/hakom

Lektor Karl-Heinz Pogner
Kontaktinfo: kp.ikl@cbs.dk /
tlf. 3815 3156



LPF stærkt klædt på til nye lederuddannelser i den offentlige sektor

Af Dorthe Pedersen

En del af den aktuelle kvalitetsreform er en ledelsesreform. I forbindelse med både den ene og den anden 3-partsaftale hedder det: 'at der skal skabes et nyt sammenhængende system for efteruddannelse af offentlige ledere'. Et af de store dyr i åbenbaringen er en ny fleksibel master for chefer i stat, regioner og kommuner. Foreløbig er der afsat 75 mio. kr. til formålet. Med så stærke finansielle og institutionelle kræfter, er der ingen tvivl om, at initiativet vil booste såvel markedet som udbuddet af lederuddannelser. Uanset hvilke modeller for lederuddannelser, der skal udvikles, vil LPF og CBS være godt rustet til de nye udfordringer. Vi har den tværfaglighed, der skal til, vi har gode netværk og samarbejdspartnere, og vi har snart 15 års erfaring med både forskningsbaseret og deltagerorienteret lederuddannelse i den offentlige sektor qua vores flagskip: MPA-uddannelsen. I horisonten tegner sig mindst tre modeller, der med tiden gerne skal komme til at stå som tre forskellige, men stærke tilbud til ledere i den offentlige sektor.

Den første model vil fortsat være **MPA-uddannelsen**, som er et 2-årigt sammenhængende og progressivt forløb. Vi kan kalde den for '*den progressive model*'. MPA-uddannelsen på CBS var den første af sin art i Danmark. Den blev muliggjort i 1993 med Lov om åben Uddannelse, der skabte grundlag for en brugerbetalt forskningsbaseret uddannelse, hvilket hurtigt viste sig at blive en stabil succes, som i dag tæller over 500 danske dimittender og ca. 250 norske med eksamensbevis fra CBS. Udgangspunktet var og er fort-

sat en bred samfundsvidenskabelig tilgang til ledelsesudfordringerne i den offentlige sektor og i grænsefladen mellem offentlig, privat og frivillig sektor. Målet er at uddanne flerfaglige ledere, der kan håndtere de udfordringer, som følger af mere end 20 års modernisering, strukturtilpasning og effektivisering. Ledelsesprofilen beskriver vi som: '*den flerfaglig og reflektive leder, der kan repræsentere flere helheder og strategisk påvirke sin omverden ved at skifte iagttagelsesperspektiver, formulere udfordringer og præmisser for beslutning og herved skabe nye handlemuligheder – og sidst men ikke mindst forholde sig kritisk til sit eget ledelsesgrundlag*'. Pædagogisk har uddannelsen været frontkæmper for problem- og deltagerorienteret undervisning med vægt på levende cases og produktivt samspil mellem teori og praksis. Uddannelsen er velkonsolideret med stabile internationale elementer og et netværk af store europæiske universiteter og business schools indenfor 'mid-career education'. Deltagerne på MPA-uddannelsen har i alle 15 år været folk midt i karrieren med ledelsespraksis på forskellige niveauer, dvs. alt fra projektledere og chefkonsulenter til afdelings-, forvaltningschefer og kommunaldirektører. Deltagerens uddannelsesmæssige baggrund har ligeledes været forskellig spændende fra ingeniører, læger, jurister, humanister og scient.pol'er til sygeplejersker, lærere, bibliotekarer, maskinmestre og etatsuddannede (skat, forsvar og politi) ofte med en lang række af efteruddannelseskurser bag sig. MPA-uddannelsen er fortsat det sikre valg for de ledere og lederaspiranter, der hurtigt og effektiv

vil ruste sig til en ledelseskariere med stor bredde og udsyn på tværs af sektorer og niveauer i en offentlig og politisk kontekst.

Den anden model er **den nye fleksible master**, som vi derfor kalder '*den fleksible model*'. Den ved vi i sagens natur ikke så meget om endnu. Men ud fra 3-partsaftalen og oplægget til kvalitetsreformen ved vi, at der stilles fire overordnede krav til modellen: **a.** den skal være modulopbygget, og man skal have mulighed for at bruge op til 6 år på at gennemføre uddannelsen; **b.** Den skal være forskningsbaseret og med en bred vifte af ledelsesrelevante fag, **c.** Den skal udbydes af konsortier, bestående af universiteter, som samarbejder med konsulenthuse om uddannelsens tilrettelæggelse og forløb, og endelig: **d.** Den skal som et væsentligt element indeholde et personligt udviklingsforløb. Målgruppen er chefer med økonomi- og personaleansvar i stat, regioner og kommuner. Udgangspunktet her er ikke den brede samfundsvidenskabelige tilgang, men en række ledelsesfag i fx strategisk ledelse, personaleledelse, forandringsledelse og kommunikation samt valgfag om helt aktuelle ledelsesudfordringer. Pædagogisk vil uddannelsen ikke blot være deltagerorienteret, men også fokuseret på ledelsespraksis og personlig lederudvikling. LPF og andre gode kræfter på CBS deltager aktivt i udviklingen af en sådan model i samarbejde med Københavns Universitet og Personalestyrelsen samt tilknyttede konsulenter. Den fleksible master skal udvikles som det oplagte tilbud til de chefer, der ønsker fokus på det personlige lederskab, vil mål-



Dorthe Pedersen er cand.scient.adm., PhD. og lektor i offentlig ledelse. Hun har bl.a. redigeret bogen *Offentlig Ledelse i Managementstaten*, (Samfundslitteratur 2004). Arbejder for tiden på artikler om 'Re-regulation and self governance'; og 'The changing context of public leadership and management: implications for postgraduate education' samt som medredaktør af en dansk bog om "Genopfindelsen af den offentlige sektor". Dorthe er studieleder for MPA-uddannelsen, CBS Executive, samt ressourceperson for CBS i udviklingen af den fleksible master.

Kontaktinfo: dp.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 2187

rette og sammensætte deres uddannelse selv og samtidig have længere tid at gennemføre den i.

En tredje model af lederuddannelse har vi allerede set eksempler på, nemlig **de såkaldte tonede eller professionsorienterede lederuddannelser**. Vi kan kalde det for '*den specialiserede model*'. Sådanne findes allerede inden for fx gymnasieledelse, skat og sundhedsledelse. CBS's egen Master in Health Management (MHM) er et eksempel, hvor uddannelsen underbygges af et forskningscenter, som har hovedansvaret for uddannelsen. Flere af slagsen vil formodentlig blive konsekvensen af 3-partsaftalen, som også indebærer, at alle offentlige institutionsledere skal tilbydes en diplomuddannelse i offentlig ledelse. Udbyderne heraf, nemlig de nyoprettede professionshøjskoler eller 'professionsuniversiteter' - som de i skrivende stund formodes at blive omdøbt til - har ifølge deres lovgrundlag mulighed for at udbyde såkaldte 'professions-masteruddannelser', hvilket skal ses i sammenhæng med, at der nu sættes turbo på produktionen af diplomuddannede ledere, som ønsker sig mulighed for en overbygning. Nye 'overbygnings-masteruddannelser', som bygger på brobygning og partnerskaber mellem professionshøjskoler og de etablerede universiteter, kan meget vel blive resultatet. Sådanne vil være attraktive for CBS og LPF i det omfang, der kan opbygges forskningsprogrammer, som kan underbygge og drage fordel af nærheden til ledelsesfeltet. En oplagt mulighed vil være at etablere et center for professionsledelse, der kan levere tværvideenskabelig forskning om

vilkårene for professionsorienteret ledelse af fx uddannelsesinstitutioner. Målgruppen er chefer og ledere i fagprofessionelle og vidensstunge organisationer. Udgangspunktet vil være en tværvideenskabelig forskning i velfærdsledelse og ledelse af professioner. En professionsorienteret masteruddannelse vil være oplagt for den dygtige diplomuddannede leder, der har ambitioner om at rykke videre i karrieren inden for sit eget felt og ønsker en længere videregående uddannelse.

Hvordan de tre modeller konkret vil formes og udfolde sig er imidlertid stadig et åbent spørgsmål. Vi venter spændt på et mere præcist udspil fra det tværgående dialogforum for offentlig ledelse, som ifølge 3-partsaftalen nu skal nedsættes. Udmøntning af 3-partsaftalerne og kvalitetsreformen vil være afgørende for de fremtidige principper og markedsvilkår for forskningsbaserede lederuddannelser rettet mod offentlige ledere. Nogle af de store knaster handler om, hvilke uddannelser der bliver tilskudsberettigede, hvem der kan få udbudsret til forskellige typer af lederuddannelser, formen for akkreditering, forholdet mellem degree og non-degree og hele spørgsmålet om merit for eksisterende forløb og eventuel brobygning mellem diplom- og master-niveaue.

LPF er sammen med vores interne og eksterne samarbejdspartnere klar til at tage udfordringerne op og fortsat bidrage til masteruddannelser af høj kvalitet. De nye initiativer kan vi udnytte til at videreudvikle en udfordrende og eksperimenterende pædagogik, der flytter under-

visningen helt ud i organisationer og virksomheder. Samtidig vil vi være garanten for, at masterniveauet ikke undergraves. Kvaliteten skal sikres ved at udvikle uddannelser tæt på forskningsfonten, men også ved at sikre at forskningsfronten har kreative og kritiske svar på de ledelsesudfordringer, som de offentlige ledere møder i en reorganiseret og reformeret offentlig sektor. Gennem forskningsbaserede lederuddannelser skaber vi nøglespillerne i fremtidens velfærdsstat. En opgave, som vi vil løfte med teoretisk tyngde, strategisk udsyn og kreative løsninger.

Læs mere om masteruddannelser, 3-partsaftaler og lov om professionshøjskole på:

www.mpa.dk

www.cbs.dk/uddannelser/executive_masters

www.kvalitetsreform.dk

www.uvm.dk/inst/professionshojskoler

Forskeruddannelsen ved LPF

Af Mette Mønsted



Mette Mønsted er professor med særlige opgaver ved forskningsgruppen Leadership, Innovation, Knowledge & Entrepreneurship. Hun er leder af forskerskolen i Viden og Ledelse og medlem af Forskningsrådet for Samfund og Erhverv, samt af KINO programkomiteen under det strategiske forskningsråd. Mette Mønsted er mag. scient.soc. fra Københavns Universitet og ph.d. fra CBS. Hendes forskningsfokus er forsknings- og innovationsledelse, hvor ledelsesteorier udfordres af nye krav i vidensamfundet. Hendes publikationer omfatter bl.a. 3 bøger om *High-tech entrepreneurship*, *Strategic Networking in small high tech firms*, og *Viden, Ledelse og Kommunikation*, samt en række artikler om *entrepreneurial research leadership*. Kontaktinfo: mm.lpf@cbs.dk / tlf. 3815 2655

Forskeruddannelse er meget anderledes end andre uddannelser, fordi de studerende mere er unge forskere med ansvar for eget forskningsprojekt og løn, end de er studerende, som skal undervises. Selvfølgelig skal de også både undervises på kurser og vejledes, og mange af dem skal undervise selv, men det bærende element i forskeruddannelsen er forskningsprojektet, som skal resultere i en ph.d. afhandling og bidrage med ny viden.

Ud over at være en uddannelse har forskeruddannelsen en del andre funktioner:

- Den skaber kontakter og bygger på kontakter til erhvervsliv og offentlige institutioner som brugere af forskning.
- Den er grundlag for fødekæde til rekruttering.
- Den stimulerer forskning og

forsknings Samarbejder ved instituttet.

I 1999 decentraliserede CBS ansvaret for en række forskerskoler. LPF oprettede sin egen forskerskole i viden og ledelse. Vi havde kun fire stipendier og var nødt til hurtigt at tænke på, hvordan man kunne lave en forskerskole, som havde en kritisk masse. En af strategierne var hurtigt at tage initiativ til at lave et Europæisk konsortium (EUDOKMA) med Kingston University og Henley College (UK), Hanken (SF), Uppsala Universitet (SE), ESADE (SP), ISTUD ved Milano (IT) og ERASMUS universitet (NL). Netværket eller konsortiet blev dannet og brugt til at søge penge fra EU, så der var midler til en række kurser i konsortiet og midler til udveksling af ph.d. studerende i et Centre of Excellence. Derved skabtes en vis skala, og vi

sikrede os en internationalisering, som en god basis for vores ph.d.-studerende. Samtidig blev der sat fuld gang i ansøgninger til forskningsråd og samarbejdspartnere om at få ph.d. stipendier, således at vi kunne nå målet at indskrive fem nye pr. år. Det er faktisk lykkedes over forventning, og forskerskolen er i dag den største på CBS med 30 aktive ph.d. studerende.

Denne udvidelse, som er opbygget dels via forskningsrådsmidler dels via samarbejde med erhvervsliv, bl.a. gennem ErhvervsPhD-ordningen, har betydet, at vi ikke alene har mange ph.d. studerende, men vi har også brugt ph.d.ere som led i vores kontakt med erhvervslivet. Ph.d.-projekter, som finder sted i samarbejde med private virksomheder eller offentlige organisationer, skaber muligheder for ikke alene

forpligtende samarbejde, men også for formidling af forskning. Dette er en væsentlig del af vidensamfundet, og vi ser forskerskolen som en aktiv del af dette. Projekterne bygger på samarbejde for at skabe adgang til data og finansiering og har vist sig dels at kunne skaffe finansiering til at rekruttere ph.d. studerende, dels at stimulere nye forskningsområder, som LPF har kunnet bygge videre på, f.eks. udvidelsen af politikgruppen, som i høj grad er opbygget gennem eksternt finansierede ph.d.-studerende, eller området med sammenhæng mellem arbejdsliv-privatliv i filosofi-gruppen.

Projekterne indgår i forpligtende samarbejder, som skaber forudsætninger for videre forskning. Det har været det samme mønster for alle fagdisciplinerne: virksomhedshistorie, filosofi, kommunikationsrådet, samt en analyse af ledelse baseret på flere faglige discipliner: filosofi, historie, entrepreneurship og politisk ledelse.

Det internationale samarbejde er siden udvidet, dels er et par universiteter og business schools mere involveret i EUDOKMA: Vrije universitet (NL), Stockholm School of Economics (SE), CERAM (FR) og Learning Lab Denmark (DK), dels har vi fået midler fra forskningsstyrelsen til at opbygge alliancer og internationalisere, og der er en række partnerskaber med engelske, schweiziske og spanske universiteter under opbygning, hvor vi udveksler studerende, laver kurser og samarbejder forskningsmæssigt. Det er vigtigt at bruge platformen ikke alene til at skabe rammer for

de studerendes internationalisering, men også at koble dette med anden forskning og samarbejde om forskning.

Med en så bred faglig profil, som er til stede ved LPF, er det nødvendigt, dels at skabe en platform for fælles kommunikation, således at de forskere, som bruger mest tid på forskning, nemlig de ph.d. studerende, kender hinanden på tværs af faggrænserne, således at tværfagligheden kan sættes i spil i forhold til hinanden. Men der skabes alliancer med andre fagdisciplinære netværk, hvori vi indgår. Det er vigtigt for LPF, at alle har et ledelsesperspektiv på trods af faglig disciplin, dvs. alle skal have kendskab til ledelse og til, hvordan man kan analysere ledelse ud fra de forskellige disciplinære tilgange. Dette er et vigtigt redskab til at skabe intern kommunikation og tværgående forståelse.

Det er ret enestående, at vi har så mange eksternt finansierede ph.d. projekter. Der er flere veje hertil, men vi får bl.a. henvendelser fra mange potentielle ph.d. studerende, som vi så forsøger at hjælpe med at bygge et projekt op og skaffe finansiering til. Men de potentielle ph.d. studerende er drivkraften. ErhvervsPhD-ordningen giver et tilskud fra VTU (www.erhvervsphd.dk) - en ordning som udvides til også at omfatte offentlige organisationer fra 2009. Vi har desuden nogle enkelte privatister, dvs. nogle studerende, som er ansat andre steder, og som selv betaler for undervisning, vejledning og eksamen.

Med en så stor forskerskole er det klart, at der ikke er forskerstillin-

ger ved LPF til alle vore ph.d.ere. Men der er heldigvis andre karriereveje både på andre universiteter men også i erhvervslivet og den offentlige sektor, som i stigende grad efterspørger højtuddannede analytiske specialister. Vi hjælper naturligvis også gerne med at skaffe eksterne forskningsmidler til de ph.d. studerende, som gerne vil videre ad den usikre vej med midlertidige ansættelser ved et universitet. Forskningsrådsbevillinger til post.doc. stillinger kræver institut opbakning, og dette kan være et vigtigt skridt på vejen til at overleve i et vidensystem, der forudsætter, at man hele tiden selv skaffer sig forskningsmidler.

Samarbejdet med og formidling af forskning til samfundets institutioner og virksomheder er en væsentlig del af forskeruddannelsen. En træning i at formidle og skabe kontakter er således en meget væsentlig del af forskerskolen. Vores forskerskole ville ikke kunne overleve i et isoleret elfenbenstårn.

Formålet med Forskerskolen i Viden og Ledelse er:

- at uddanne ph.d.ere i viden- og netværkssamfundets ledelsesproblemstillinger i spændingen mellem viden, værdi, innovation og politik på et højt internationalt niveau,
- at skabe, vedligeholde og udvikle et krævende, konstruktivt og selvkritisk ph.d.-miljø med en tilstrækkelig masse,
- at drive forskerskole på en måde, så der skabes størst mulig synergifordele mellem instituttets forskning og forskerskolen, herunder
- at udnytte instituttets unikke profil og tværfaglighed til at kombinere empirisk konkrete studier af ledelse med studier af samfundsmæssige politiske konstitutionsbetingelser for ledelse samt med teoretiske og filosofiske grundlagsproblemstillinger og endelig
- at gøre forskerskolen og instituttet til centrum i europæisk forskning om ledelsesudfordringer i viden- og netværkssamfundet.

Læs mere på
www.cbs.dk/mpp_phd

Uddannelsesdekan Jan Molin: Vi skal have færre studier med flere veje

Af Anje Schmidt og Eva Zeuthen Bentsen

Da bestyrelsen i 2006 besluttede at slå CBS' to fakulteter sammen, var en logisk konsekvens heraf indførelsen af en ny ledelsesstruktur ved årsskiftet med etablering af en direktion – bestående af rektor, forskningsdekanen, uddannelsesdekanen og universitetsdirektøren. Det betød, at man gik fra at organisere efter fagfelter til en fokusering på de to hovedproduktionsområder: forskning og uddannelse. En anden årsag til opdelingen i to dekanater var naturligvis også, at kompleksiteten på CBS havde nået et punkt, hvor én dekan umuligt ville kunne overskue det hele.

Med 25 års undervisningserfaring bag sig var Jan Molin ikke i tvivl ret længe om, at hvis han skulle skifte sit professorat på IOA ud med noget andet, skulle det være til en stilling som uddannelsesdekan. "Det at undervise og ikke mindst udvikle nye uddannelser har altid været noget af det mest interessante og sjoveste for mig rent arbejdsmæssigt", fortæller Jan Molin, som bl.a. for 15 år siden introducerede *action learning* som pædagogisk princip på CBS og senest har været med til at udvikle *Master of Management Development* og *HA(psyk.)*.

Siden sin tiltrædelse har Jan Molin - udover integrationen af sproguddannelserne - primært været beskæftiget med to ting: 1) at styrke den grundlæggende organisering og referencestruktur og 2) at styrke økonomien. En af de ting, Jan Molin har lagt meget vægt på, er at få etableret en række mødestrukturer,

der både inkluderer studieledere og studienævnsekretærer: "Det er utroligt vigtigt for uddannelsernes kvalitet, at samarbejdet mellem de to fungerer optimalt, men jeg ser også disse mødefora som en god måde at opkvalificere sekretariatsmedarbejderne på". En anden mærkesag er centralisering, men vel og mærke ikke på den måde som det tidligere har været bedrevet på CBS i form af at flytte folk. "Jeg er en stor tilhænger af centralisering på systemer og procedurer, fordi det gør, at man kan lave decentrale løsninger, der fungerer. Det betyder, at man sagtens kan have studieadministrationen placeret ude på institutterne, hvis det er det, der fungerer bedst, som vi fx har haft stor succes med på IOA med HD- og cm-linjesekretariaterne. Andre steder foretrækker man den centrale løsning, men der er ingen grund til, at det skal være på samme måde alle steder".

Forskningsbaseret kvalitetsundervisning

Mange af CBS' uddannelser – og ikke kun kombinationsuddannelserne - har haft stor succes med at kombinere fagligheder og har herved kunnet eksponere de studerende for forskellige paradigmer. "Vi har altid snakket om, at det, vi forstår som forskningsbaseret undervisning, er en oplevelse af metode, kritik, kritisk analyse og den empiriske fornemmelse koblet til den teoretiske viden. Men fordi vi er et universitet, som rummer meget forskellige paradigmatisk tilgange, så er forskellene netop

en af de ekstra kvaliteter, CBS kan ligge ind i undervisningen. Derved oplever de studerende de forskellige fagligheder som en konstruktiv dialog, og de bliver i stand til at se forskellene, som noget der er interessant og skaber synergi og ikke bare er en akademisk eksercits i skoler. Det synes jeg, vi er rigtige gode til – også på nogle af de cand.merc.linjer, der måske har en mere funktions-specifik historie. Af gode grunde hører man rigtig meget om kombinationsuddannelserne – de har i mange år været vores flag-skibe og er stadig væk vores rekrutteringsplatform, og uden dem ville CBS stå rigtig dårligt. Men vi har altså også andre uddannelser, man ikke hører så meget om, som også har nogle fremragende pædagogiske processer", mener Jan Molin.

Uddannelsesstrategien

En af de ting, dekanen hører mange studerende efterspørge, er en større grad af individualisering og transparens. Det ønske forstår Jan Molin glimrende, som selv som underviser har oplevet at gå fra en gennemsnitlig holdstørrelse på 12 til i dag, hvor der kræves 70 tilmeldte for at oprette en cand.merc.linje. Derfor arbejdes der også på at tilpasse strukturen på kandidatuddannelserne, med henblik på at give den studerende mulighed for at danne sig et mere intelligent overblik over, hvor han/hun vil hen efter sin bachelor. Det er nemlig ikke længe givet, at de studerende vælger at tage alle 5 år på det samme studieprogram. Op mod halvdelen vælger i dag at læse en anden cand.merc.



Professor Jan Molin er cand. psyk. fra Københavns Universitet og dr. merc. fra CBS. Blev pr. 1. januar 2007 udnævnt til uddannelsesdekan for CBS med en portefølje, der omfatter alle CBS' ordinære fuldtidsuddannelser.

Kontaktinfo: jm.edu@cbs.dk

linje end den deres specialisering på bachelor-programmet lægger op til. "Derfor er mit motto, at CBS om 3 år skal have produceret "færre studier, flere veje". Det betyder konkret, at vi skal bevare diversiteten på bachelorniveau, vi skal styrke profilerne på de mange indgange, og vi skal have en væsentlig bedre struktureret og koordineret overbygning del fx i form af klyngeuddannelser, så det bliver nemmere for den studerende at navigere rundt i studiemulighederne.

Jan Molin tror nemlig på, at synergi bedst opstår, hvis man bringer konstruktive forskelligheder sammen og ikke, som man typisk tænker, ved at bringe næsten overlappende fagligheder sammen. Derfor ser han heller ingen problemer i, at de studerende vælger en helt anden overbygning end deres bachelor-specialisering. "Jeg synes, det er rigtig interessant, fordi de derved bliver eksponeret til at skulle forholde sig til nogle andre lærere og studerende med en anden uddannelsesmæssig baggrund, selvom jeg selvfølgelig er opmærksom på studieledernes evige modargument om hensynet til den faglige progression. Ambitionen er at reorganisere kandidatuddannelserne i en ny tværgående struktur, uden at vi på nogen måde skal tilbage til den gamle supermarkedsmodel på cand.merc., hvor alt kunne kombineres", fortæller Jan Molin.

Talentpleje

Det har i mere end 10 år været en af CBS's pædagogiske strategier "at ønske et læringsmiljø, der fokuserer på læring og individuel talentudvikling frem for undervisning og

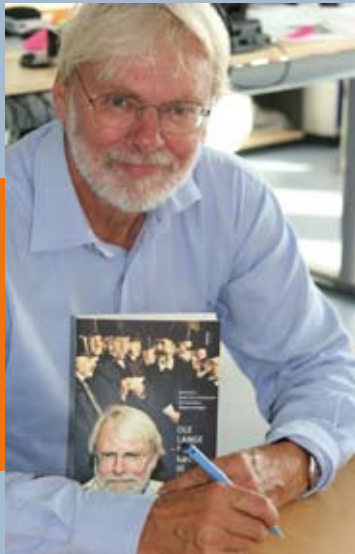
masseuddannelse". Derfor er elite-tanken ikke fremmed for CBS, men man har nok en lidt anden opfattelse af, hvad elitebegrebet handler om end Videnskabsministeren, som tænker elite som noget elitært. "På CBS er bredde og elite nemlig ikke uforenelige modsætninger men derimod hinandens forudsætninger", som det står i udkastet til den nye uddannelsesstrategi. "Der er forskel på at tænke elite, som noget hvor vi håndplukker de allerbedste til en afgrænset uddannelse for de få – den elitære tænkning – til det som CBS synes er eliteuddannelse, nemlig at lave et fuldkomment suverænt undervisningsmiljø i verdensklasse med de bedste lærere, få nogle fornuftige studerende ind og på den måde producere en elite, der kan være med til at trække kvaliteten op på alle uddannelser, netop fordi de er integreret i miljøet", forklarer Jan Molin. "Men det er klart, at hvis udmeldingen fra ministeriet bliver, at elite-uddannelse betyder, at vi skal lave en selvstændig isoleret 2-årig kandidatuddannelse for 20 studerende, så laver vi en sådan. Så må vi bare kalde alle vores andre gode idéer noget andet".

Få penge - store ambitioner

Selvom CBS' studier i disse år har en trang økonomi, er Jan Molins udmelding klar: "Vi har stadig store ambitioner på området. CBS skal uden sammenligning være den institution, man tænker på, når det drejer sig om kvalitet af uddannelser og fornyelseskraft. Selvom vi i de senere år har styrket vores position forskningsmæssigt, så er det fortsat en væsentlig del af vores internationale standing, at vi har nogle fantastisk gode uddannelser

– det giver respekt. Så længe vi kan holde det momentum, vil jeg være godt tilfreds. Der er sådan set masser at være glad og stolt over som uddannelsesdekan på CBS, så grundlæggende er jeg optimist", slutter Jan Molin.

Læs mere om
CBS' uddannelser på:
www.cbs.dk/uddannelser



LPF - Nyhedsbrev udgives af:

Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
Copenhagen Business School -
Handelshøjskolen
Porcelænshaven 18A
DK-2000 Frederiksberg
www.mpp.cbs.dk

Ansvarshavende redaktør
Eva Zeuthen Bentsen / ezb.lpf@cbs.dk

Redaktion
Anje Schmidt / as.lpf@cbs.dk /
tlf. 3815 3636
Henrik Hermansen / heh.lpf@cbs.dk
Steen Andersen / sa.lpf@cbs.dk
Camilla Sløk / cbs.lpf@cbs.dk

Abonnement
Tilmelding på www.mpp.cbs.dk

Foto
Agnete Schlichtkrull, Thomas Lekdorff,
Tao Lytzen, Morten Andersen,
Henrik Strube, Jan Albertus m.fl.

Layout og tryk:
Grafisk Rådgivning
Oplag: 1500

Udgivelsesdatoer i 2007
Nr. 1: 10. april
Nr. 2: 5. oktober



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Begivenheder og personer

Professor i virksomhedshistorie

Ole Lange gik efter 19 års ansættelse på CBS på pension i anledning af hans 70 års fødselsdag d. 4. august 2007. Ved fratrædelsesseminaret d. 7. september fik Ole overrakt festskriftet **"OLE LANGE – fra kætter til koryfæ"**, Gyldendal, 2007 – redigeret af Niels Finn Christiansen, Kurt Jacobsen og Mogens Rüdiger.

Fra bogens bagsidetekst:

Ole Lange har fornemmelse for gode historier og næse for urent trav. Det kendetegner hele hans karriere – som historiker, som journalist og kommentator samt som forfatter til en række vægtige biografier om dansk erhvervslivs store skikkelser. Uanset hvad Ole Lange har foretaget sig, har han sørget for at blande sig dér, hvor der var noget på spil. Det har ikke altid været lige velset. Nogle har følt sig gået for nær, og andre er blevet afsløret af en altid ligefrem og ofte provokerende forfatter. Men med tiden har Ole Lange etableret sig som en af Danmarks betydeligste erhvervshistorikere. Det slog han atter fast med sin meget roste bog om C.F. Tiegten, Stormogulen, fra 2006. Kætteren blev koryfæ. *Ole Lange – fra kætter til koryfæ* er en bog skrevet af mennesker, hvis veje har krydset hans. Her er fagartikler, der tager afsæt i hans virke som historiker og kritisk journalist, personlige artikler om Lange som kollega og ven samt artikler om Danmarks udvikling i hans samtid. Tilsammen tegner de et billede af en facetteret person og en betydningsfuld indsats.

Forskning under indkøbsturen

Indkøbsturen i Fields handlede ikke kun om tandpasta, tøj og nyt tv, da lektor Maja Horst fra LPF fredag den 21. september åbnede et 30 kvadratmeter stort stamcelle-netværk midt i indkøbscentret. Er det i orden at bruge et seks dage gammelt menneskefoster som rå-materiale for stamcelleforskning? Hvem skal bestemme, hvad der skal forskes indenfor, og dermed i hvilken retning forskningen skal udvikle sig? Dette er blot nogle af de spørgsmål, som kunderne mødte, da de trådte indenfor i Forventningernes Landskab, som installationen hedder. Den kan bedst betegnes som et interaktivt spørgeskema, der giver folk mulighed for at gå en tur i den offentlige debat og på den måde se og diskutere holdninger til forskning og ny teknologi.

Maja Horst forsker i forholdet mellem samfund og forskning, og hun mener ikke, at vi kun skal tale om forskning, når resultaterne ligger på bordet i form af en bog eller artikel: - *Som forsker skal man skabe interesse og opmærksomhed om sit projekt, så man kommer i dialog med de væsentligste aktører, hvad enten det er politikere, samarbejdspartnere eller lignende. Dialogen er afgørende for, at man som forsker ved, hvad samfundet eller de, der skal bruge ens forskning, forventer.*



Forventningernes Landskab er skabt i samarbejde mellem samfundsforsker Maja Horst og designer Birte Dalsgård. Den er opført med støtte fra Forskningsrådet for Kultur og Kommunikation samt Copenhagen Business School. Installationen blev første gang præsenteret for offentligheden i forbindelse med Forskningens Døgn 2007.

Begivenheder:

Opdateret information om LPF's arrangementer kan findes på:
www.cbs.dk/mpp